

PENGARUH PERAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN KOMPENSASI TERHADAP KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA PT. DJARUM (STUDI KASUS PADA PABRIK BL 53 KUDUS)

Devita Mayangsari¹, Sudharto P. Hadi² & Wahyu Hidayat³

D2D009087@gmail.com

Abstract

PT Djarum is one of the biggest where the production and operational takes place in Kudus. This research intended to find out impact role of total quality management (X1) and Compensation (X2) to the human resource quality (Y) of BL 53 Factory PT Djarum Kudus. The type of this research is explanatory research, with the population all of BL 53 Factory employee with total of 644 employees. 87 respondents used as sample which counted with Slovin Formula with simple random sampling technique. data collection techniques are interview and questioner. data analysis technique using validity test, reliability test, simple linear regression, double linear regression, T test and F test with SPSS 21.0. Based on regression equation and correlation coefficient can be seen that quality management and compensation had impact to the human resource quality. From the determination coefficient total quality management had 60,8% and compensation had 59,1% of human resource quality.. In Conclusion the better or higher application of either total quality management and compensation will increase the human resource quality.

Keywords : *role of total quality management, compensation, work motivation, human resource quality.*

PT. Djarum adalah salah satu perusahaan penghasil rokok terbesar di Indonesia yang kegiatan produksi dan operasionalnya bertempat di Kudus. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh peran *total quality management* (X_1) dan kompensasi (X_2) terhadap kualitas sumber daya manusia (Y) pada Pabrik BL 53 PT. Djarum Kudus. Tipe penelitian ini adalah *eksplanatory research*, dengan populasi yaitu seluruh karyawan pabrik BL 53 PT. Djarum Kudus yang berjumlah 644 orang. Sampel sebanyak 87 responden yang dihitung menggunakan rumus Slovin dengan teknik pengambilan sampel menggunakan metode *simple random sampling*. Teknik pengumpulan data adalah wawancara dan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, regresi linier sederhana, regresi linier berganda, uji t dan uji F dengan alat bantu SPSS 21.0. Berdasarkan persamaan regresi dan koefisien korelasi dapat diketahui bahwa *total quality management* dan kompensasi memiliki pengaruh terhadap kualitas sumber daya manusia. Dilihat dari hasil perhitungan koefisien determinasi menunjukkan bahwa peran *total quality management* memberikan pengaruh sebesar 60,8%, dimana hasil koefisien determinasi kompensasi sebesar 59,1% terhadap kualitas sumber daya manusia Pabrik BL 53 PT. Djarum Kudus. Semakin tinggi atau baik penerapan *total quality management* dan kompensasi yang diterima maka kualitas sumber daya manusianya akan semakin meningkat.

Kata kunci : *peran total quality management, kompensasi, kualitas sumber daya manusia*

PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis di dunia tumbuh semakin pesat seiring dengan perkembangan teknologi serta maraknya isu globalisasi. Pelaku bisnis pun mengalami pasang surut dalam menentukan pangsa pasar. Karena ketidakpastian di dalam dunia bisnis tersebut memicu para pelaku bisnis untuk

¹ Devita Mayangsari, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, d2d009087@gmail.com

² Sudharto P. Hadi, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

³ Wahyu Hidayat, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

memikirkan kembali tentang strategi yang mereka jalankan. Perkembangan dan ketidakpastian di dunia bisnis tersebut telah merubah pola pikir perusahaan dan menuntut revolusi pada sistem manajemen yang ada. *Total Quality Management* adalah salah satu sistem yang terlahir karena revolusi tersebut. *Total Quality Management* (TQM) adalah suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan *customers* secara berkelanjutan pada biaya sesungguhnya yang terus menurun (Bounds, 1994:4)

Dalam strategi *quality management* kualitas adalah modal utama perusahaan untuk dapat bersaing dengan kompetitornya. Oleh sebab itu kualitas produk menjadi tanggung jawab setiap orang dalam perusahaan tersebut, mulai dari manajemen puncak sampai dengan karyawan sampai lini paling bawah. Maka dari itu sumber daya manusia di dalam strategi ini merupakan hal yang tak kalah penting dari kualitas produk itu sendiri.

Salah satu perusahaan yang mengadopsi sistem *total quality management* adalah PT. Djarum, yang kegiatan produksi dan operasionalnya berada di Kudus. PT. Djarum dalam mengadopsi sistem *total quality management* membutuhkan waktu yang tidak sebentar, kurang lebih sepuluh tahun bagi PT. Djarum untuk menyempurnakannya. Dimulai dari semboyan 5R (Resik, Rapi, Rawat, Rajin, Ringkas) yang digunakan PT. Djarum untuk merangsang para karyawannya pada pembenahan kualitas baik untuk produksi maupun untuk karyawan itu sendiri. Hingga PT. Djarum dapat meraih ISO 9001 dimana dalam perancangannya juga melibatkan para karyawan.

Setiap harinya satu kelompok yang terdiri dari giling dan batil di pabrik SKT (Sigaret Kretek Tangan) BL-53 memproduksi kurang lebih empat ribu batang rokok yang mereka nilai sendiri kualitasnya sesuai dengan standar yang berlaku. Para pekerja benar-benar memperhatikan kesempurnaan rokok yang mereka hasilkan baik dari isi hingga kertas sigaret yang menunjukkan merk. Setiap seratus batang rokok yang dihasilkan harus berada dalam kisaran kurang lebih 195 gram. Apabila lebih atau kurang dari itu para pekerja akan menghancurkan sendiri batang rokok yang dinilai kurang, mereka merobek kertas sigaret dan mengeluarkan isi tembakaunya agar dapat dipakai kembali. Fungsi pengawas dalam pabrik tersebut hanya untuk menilai rokok yang diproduksi dari karyawan dengan acak. Apabila ada rokok yang tidak sesuai dengan standar pengawas dapat langsung menegur unit produksi penghasil rokok tersebut.

Selain sistem dan peran *total quality management* yang diterapkan dan terus menerus disempurnakan demi menjamin kesejahteraan para pekerjanya PT. Djarum Kudus memberikan berbagai kompensasi baik itu berupa gaji, insentif, cuti, tunjangan dan lain sebagainya. Kompensasi merupakan salah satu faktor yang penting di dalam perusahaan, karena dengan adanya kompensasi akan mendorong karyawan untuk lebih bersemangat dalam bekerja. Terlebih lagi kompensasi dapat mendorong para pekerja untuk lebih meningkatkan kualitas dirinya, sebab lebih berkualitaskannya suatu sumber daya manusia akan berbanding lurus dengan banyaknya kompensasi yang diberikan.

Peran *total quality management* yang diadopsi oleh PT. Djarum kini telah menetapkan perusahaan tersebut sebagai salah satu perusahaan produsen rokok terbesar di Indonesia dan telah diakui di seluruh dunia. Kompensasi juga membuat PT. Djarum terkenal sebagai perusahaan yang sangat memperhatikan kesejahteraan sumber daya manusianya. Dua hal tersebut dapat dengan mudah dimanfaatkan oleh perusahaan sebagai cara untuk memberdayakan karyawannya. Tetapi dengan tujuan penerapan *total quality management* yang berkomitmen untuk selalu mengedepankan kualitas produk dan kualitas kerja PT. Djarum tidak pernah memberikan pelatihan khusus kepada para buruh SKT dan tidak pernah mengukur kemampuan para buruhnya. Terlebih lagi selama tiga tahun terakhir telah terjadi penurunan target produksi dan adanya naik turun tingkat kehadiran karyawan di Pabrik BL 53 Kudus. Dengan permasalahan tersebut perlu dilakukan pengkajian mengenai kualitas sumber daya manusia yang ada di pabrik BL 53, terutama pada tingkatan moral sumber dayanya. Sehingga akan jelas terlihat bagaimana kemampuan karyawannya dalam hal pengembangan diri untuk menjadi lebih baik, kemampuan bekerja sama, dan kejujuran dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.

KERANGKA TEORI

PERAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Total quality management diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Ishikawa, 1993:135). Definisi lainnya menyatakan bahwa *total quality management* merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Santosa, 1992:33). Marbun dan Heryanto (1993 : 227) pengaruh penerapan *total quality management* terhadap kualitas sumber daya manusia adalah :

1. Peran karyawan yaitu keuletan membina kreativitas, keikhlasan dalam menjalankan program, kemampuan untuk mengembangkan diri, keyakinan dan kepercayaan akan manfaat *total quality management*
2. Peran pimpinan yaitu keikutsertaan aktif, keterbukaan dalam informasi, ketidacacuan dekat dengan anggota organisasi dan mempunyai kualitas kepemimpinan.
3. Hubungan dengan pimpinan dengan karyawan yaitu kesebahasaan dalam tindakan, kebersamaan dalam analisis, keserasian langkah dan tindakan, kesukarelaan dalam kerjasama.
4. Aspek organisasi yaitu keterpaduan individu dalam sistem, rasa sama-sama memiliki, kelengkapan sarana dan kejelasan program kerja, keterlibatan dalam tindakan, dan kelugasan menjalankan sistem penghargaan.
5. Aspek lingkungan yaitu kedisiplinan kerja, kesesuaian situasi dan kondisi, kerapian lingkungan dan proses kerja serta kenyamanan tempat bekerja.

KOMPENSASI

Menurut Fajar dan Heru (2010 : 145) kompensasi adalah seluruh *extrinsic rewards* yang diterima oleh karyawan dalam bentuk upah atau gaji, insentif atau bonus, dan beberapa tunjangan (*benefits*). Pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi bukan finansial. Selanjutnya kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Sedangkan kompensasi nonfinansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Menurut Mondy dan Noe (1996:374) dapat diketahui bahwa kompensasi keuangan langsung terdiri atas gaji upah, dan insentif (komisi dan bonus). Sedangkan kompensasi keuangan tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan bantuan perumahan.

KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA

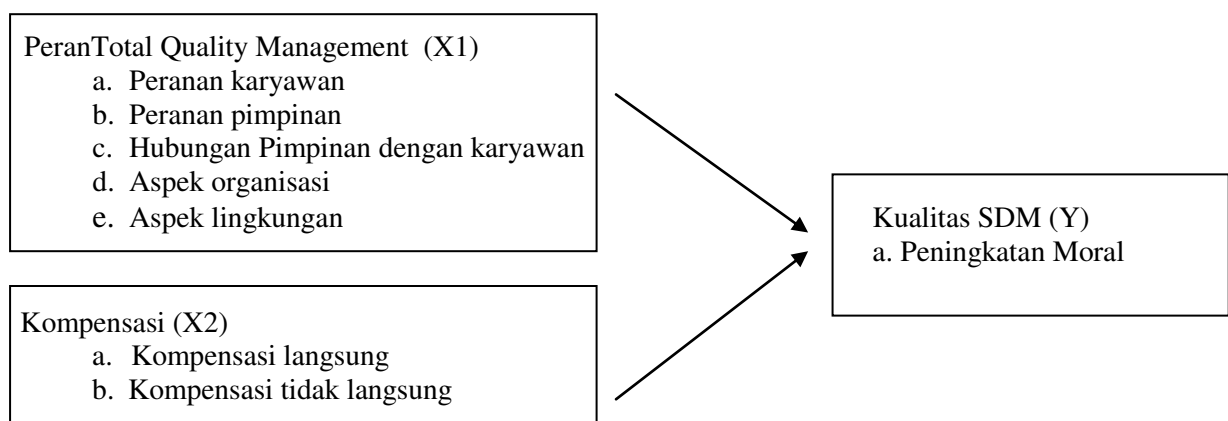
Pengembangan kualitas sumber daya manusia menurut Mangkuprawiro (2002:135) dan Martoyo (2000:62) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, kemampuan teoritis, kemampuan konseptual, peningkatan moral dan peningkatan ketrampilan teknik manusia melalui pendidikan dan pelatihan. Tujuan pengembangan SDM adalah untuk memperbaiki efektifitas dan efisiensi kerja dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program kerja organisasi yang telah ditetapkan. Peningkatan kualitas SDM menurut Robbins (2001:46) dapat diukur dari keberhasilan : (1) Peningkatan kemampuan teoritis, adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan; (2) Peningkatan kemampuan teknis, adalah metode atau sistem mengerjakan suatu pekerjaan; (3) Peningkatan kemampuan konseptual, adalah mampu memprediksi segala sesuatu yang ada kaitannya dengan sasaran yang akan dituju. (4) Peningkatan moral, adalah mampu melaksanakan koordinasi, mampu bekerja sama, selalu berusaha menghindari perbuatan tercela dan mampu mengembangkan diri; (5) Peningkatan ketrampilan teknis, bahwa SDM yang memiliki ketrampilan teknis lebih baik tidak akan canggung mengerjakan semua pekerjaan terlebih

lagi pekerjaan yang menantang, berani mengambil resiko, bertanggung jawab dan tidak ragu-ragu menghadapi kegagalan.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, tipe penelitian yang digunakan adalah penelitian *eksplanatory research*. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang bekerja di Pabrik BL 53 PT. Djarum Kudus yang berjumlah 644 orang. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 87 responden dengan menggunakan teknik *simple random sampling*. Skala pengukuran yang digunakan yaitu skala interval dengan menggunakan skala likert. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi linier sederhana dan berganda serta uji t dan uji F dengan bantuan SPSS 21.0.

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang uraian di atas, maka dibuatlah suatu kerangka konseptual yang bertujuan untuk memudahkan pemahaman tentang konsep yang digunakan dalam penelitian ini. Kerangka konseptual digambarkan dalam bagan berikut ini.



HIPOTESIS

1. Diduga ada pengaruh peran *total quality management* terhadap kualitas sumber daya manusia pada pabrik BL-53 PT. Djarum Kudus.
2. Diduga ada pengaruh kompensasi terhadap kualitas sumber daya manusia pada pabrik BL-53 PT. Djarum Kudus

HASIL

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka didapat hasil sebagai berikut:

No	Uji Hipotesis	Hasil				Keterangan
		t hitung	Signifikansi	Korelasi	Determinasi	
1	Pengaruh Peran <i>Total Quality Management</i> (X ₁) terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia (Y)	11,470	0,000	0,779	60,8%	Ha Diterima
2	Pengaruh Kompensasi (X ₂) terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia (Y)	11,075	0,000	0,769	59,1%	Ha Diterima

Sumber: Hasil Penelitian yang Diolah, 2013.

PEMBAHASAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat disimpulkan jawaban dari pertanyaan dalam penelitian ini adalah: (1) Ada pengaruh antara variabel peran *total quality management* terhadap kualitas sumber daya manusia PT. Djarum Kudus. Hal ini sejalan dengan penelitian yang sudah pernah dilakukan sebelumnya yaitu oleh R. Andi Sularso Murdjianto (2004) yang menyatakan bahwa ada pengaruh variabel peran *total quality management* terhadap kualitas sumber daya manusia adalah benar.

Seperti sudah diketahui menurut Marbun dan Heryanto (1993 : 227) pengaruh penerapan *total quality management* terhadap kualitas sumber daya manusia hasil penelitian yang sudah dilakukan menunjukkan penerapan peran *total quality management* karyawan PT. Djarum Kudus termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini dilihat dari tingkat pemahaman sistem operasi prosedur, pelaksanaan motto 5R, pelaksanaan sistem *total quality management* sendiri, keinginan untuk berprestasi, dorongan pemimpin dalam peningkatan kualitas karyawan serta hubungan baik antara pimpinan dan karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa sistem *total quality management* yang ada pada PT. Djarum Kudus sangat baik, sehingga berdampak pada kualitas sumber daya manusia yang juga dapat dilihat dari hasil adanya pengaruh antara peran *total quality management* terhadap kualitas sumber daya manusia.

Selanjutnya yaitu (2) Ada pengaruh antara kompensasi terhadap kualitas sumber daya manusia. Hal ini sejalan dengan penelitian yang sudah pernah dilakukan sebelumnya yaitu oleh Charissa Luivica Cahyadi (2012) menyatakan bahwa ada pengaruh variabel kompensasi terhadap variabel kualitas sumber daya manusia adalah benar. Kompensasi juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi peningkatan kualitas sumber daya manusia terutama pada hal peningkatan moral. Dengan pemberian kompensasi yang layak dan sesuai juga memacu para karyawan untuk dapat bekerja lebih baik dan berprestasi.

Hasil penelitian yang sudah dilakukan bahwa kompensasi karyawan PT. Djarum Kudus termasuk dalam kategori baik. Hal ini dilihat dari persepsi karyawan dalam pemberian upah yang mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia, asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan persepsi responden mengenai peningkatan kualitas terhadap pemberian kompensasi. Dengan begitu dapat dikatakan bahwa kompensasi karyawan PT. Djarum Kudus sudah tergolong baik, sehingga berdampak pada kualitas sumber daya manusia yang juga dapat dilihat dari hasil adanya pengaruh antara kompensasi terhadap kualitas sumber daya manusia.

Sedangkan untuk indikator yang memiliki frekuensi paling tinggi yaitu adanya keinginan bagi para karyawan untuk selalu berusaha meningkatkan kualitasnya dan hubungan kerja sama yang terjalin antar karyawan. Dapat disimpulkan bahwa dengan adanya peran *total quality management* dan kompensasi baik, akan berdampak positif pada kualitas sumber daya manusia. Jika ketiga faktor ini bersinergi secara seimbang maka PT. Djarum telah mempunyai modal yang baik untuk mempertahankan atau bersaing dengan perusahaan lain di masa sekarang dan masa depan. Dengan kualitas sumber daya manusia yang baik maka kualitas dan kuantitas hasil kerja karyawan dapat sesuai dengan harapan perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pengujian dan analisis yang diperoleh dari penelitian mengenai pengaruh peran *total quality management* dan kompensasi terhadap kualitas sumber daya manusia pada Pabrik BL 53 PT. Djarum Kudus, maka diambil kesimpulan sebagai berikut :

- a. *Total Quality Management* yang diterapkan PT. Djarum dapat dikategorikan sangat baik. Hal ini dibuktikan dari sebagian besar responden yang berpendapat sangat baik sebesar 55,2%. Selain itu sejumlah 35,6% responden berpendapat bahwa penerapan *total quality management* yang selama ini berlangsung baik dan sisanya 9,2% berpendapat cukup baik. Tidak adanya tanggapan responden yang berpendapat tidak baik dan sangat tidak baik menyatakan bahwa selama ini karyawan dan pimpinan PT. Djarum telah berusaha bersama-sama menerapkan dan mensukseskan sistem *total quality management* dengan baik.
- b. Kompensasi PT. Djarum Kudus dapat dikategorikan baik. Hal ini dibuktikan dengan katagorisasi variabel kompensasi bahwa 59,8% responden berpendapat baik. Sisanya sebesar 25,3% responden berpendapat cukup baik dan 11,5% responden sangat baik. Masih terdapat 3,4% responden yang menyatakan tidak baik, hal ini dikarenakan adanya tingkat kebutuhan para karyawan yang satu dengan yang lain yang berbeda-beda.
- c. Variabel dependent kualitas sumber daya manusia PT. Djarum terbilang sangat baik. Sebesar 81,6% responden menyatakan peningkatan moral mereka sangat baik. Sisanya 14,9% yang berpendapat baik dan 3,4% berpendapat cukup baik. Dapat disimpulkan bahwa dengan adanya penerapan *total quality management* dan kompensasi dapat berpengaruh pada kualitas sumber daya manusia Pabrik BL 53 PT. Djarum Kudus tanpa perlu diadakannya pelatihan pada karyawan tersebut.
- d. Variabel peran *total quality management* mempunyai pengaruh terhadap variabel kualitas sumber daya manusia sehingga hipotesis diterima. Hasil koefisien determinasi variabel *total quality management* terhadap variabel kualitas sumber daya manusia sebesar 0,608 atau 60,8%. Hal ini berarti 60,8% variabel kualitas sumber daya manusia dapat dijelaskan oleh variabel peran *total quality management*.
- e. Variabel kompensasi mempunyai pengaruh terhadap variabel kualitas sumber daya manusia sehingga hipotesis diterima. Hasil koefisien determinasi variabel kompensasi mempunyai terhadap variabel kualitas sumber daya manusia sebesar 0,591 atau 59,1%. Hal ini berarti 59,1% variabel kualitas sumber daya manusia dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan, diberikan beberapa saran yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Adapun beberapa saran yang dapat diberikan atau disampaikan oleh penulis kepada PT. Djarum Kudus adalah sebagai berikut :

1. *Total quality management* secara umum sudah menunjukkan kondisi yang sangat baik. Diharapkan dengan keadaan tersebut akan terus dilanjutkan dan diperbaiki menjadi lebih sempurna lagi. Sehingga di masa kini ataupun di masa depan PT. Djarum telah memiliki standar yang tinggi untuk bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Namun perlu diperhatikan dalam indikator aspek lingkungan, adanya kenyamanan dalam bekerja merupakan hal yang harus diperhitungkan bagi perusahaan untuk dapat memaksimalkan kinerja serta kualitas karyawannya. Lingkungan yang nyaman seperti sirkulasi udara yang baik, tatanan ruang yang nyaman, kebersihan merupakan faktor yang penting kaitannya dengan pekerjaan karyawan. Pada pabrik BL 53 lingkungan kerjanya dikatakan cukup baik tetapi belum dimaksimalkan karena adanya sirkulasi udara yang kurang serta pabrik masih dalam taraf pembangunan. Diharapkan PT. Djarum lebih cepat dalam memperbaiki pabrik BL 53 dan menambahkan sirkulasi udara demi terciptanya lingkungan kerja yang kondusif.
2. Kompensasi secara umum sudah menunjukkan kondisi yang baik. Akan tetapi masih terdapat beberapa ketidakpuasan yang dialami oleh para karyawan dan diharapkan perusahaan mampu peka dan memperbaiki kompensasi yang ada, khususnya pada pemberian insentif. Adanya penambahan insentif yang sesuai dengan prestasi kerja karyawan dapat menjadi solusi yang baik bagi peningkatan kualitas yang lebih maksimal bagi karyawan.
3. Kualitas sumber daya manusia Pabrik BL 53 PT. Djarum Kudus sudah menunjukkan hasil yang baik, khususnya pada peningkatan moral. Tetapi lebih diperhatikan pada produk yang dihasilkan oleh karyawan mengenai ketepatan dalam pembuatan produk rokok. Perlu kiranya diadakan pelatihan sehingga keterampilan karyawan Pabrik BL 53 dapat meningkat lebih baik.

DAFTAR REFERENSI

- Aaker, David. (2002). **Marketing Research Sixth Edition**. John Wiley & Sons, USA
- Al Fajar dan Heru, 2010. **Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai dasar Meraih Keunggulan Bersaing, Edisi pertama**. UPP STIM YKPN : Yogyakarta.
- Bounds, G. Lyle Yorks, Mel Adams, and Gipsie Ranney. 1994. *Beyond Total Quality Management Toward the Emerging Paradigm*. McGraw-Hill: New York.
- Buchari, Zainun. 2001. **Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia**. Gunung Agung :Jakarta.
- Jay Heizer & Barry Render. 2009. **Manajemen Operasi**. Edisi Sembilan. Salemba Empat: Jakarta.
- Charissa Luivica Cahyadi. 2012. **Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan Karyawan Terhadap Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Pada PT. Cipta Karya Estetika**.
- Cohen, L. 1995. **Quality Function Deployment: How To Make QFD Work For You**. Addison Wesley.
- Ibrahim, dkk. 2000. **Pembelajaran Kooperatif**. University Press : Surabaya.
- Ishikawa, Kaoru. 1993. ***Kaizen: What Is Total Quality Control? The Japanese Way***. Prentice-Hall. Englewood Cliffs: New Jersey.
- Mangkuprawiro, Sjafri. 2002. **Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik**. Cetakan Pertama. PT. Gramedia: Jakarta.
- Martoyo, Susilo. 2002. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi Keempat. BPFE: Yogyakarta.
- Mulyadi. 1998. **Total Quality Management**. Aditya Media : Yogyakarta.
- Mutiara, S. Panggabean. 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mondy, R.W., Noe, R.M., Premeaux, S.R. (1993). **Human Resource Management (5rd ed.)**. Massachusetts, Allyn and Bacon.
- Nasution, M.N. 2005. **Manajemen Mutu Terpadu**. Salemba Empat : Jakarta.

- R. Andi Sularso Murdjianto. 2004. **Pengaruh Penerapan Peran Total Quality Management Terhadap Kualitas Sumberdaya Manusia**. <http://puslit.petra.ac.id/journals/management/>.
- Rivai, Veithzal. 2008. **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan**. Raja Grafindo Persada : Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2001. **Perilaku Organisasi**. PT. Bhuana Ilmu Populer : Jakarta.
- Sugiyono. 2008. **Metode Penelitian Bisnis**. Bandung :Alfabeta.
- Tika, Pabundu. 2006. **Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan**. Bumi Aksara : Jakarta.
- The Straining of Quality*. Edisi 14 Januari 1995. The Economist.
- Tjiptono, Fandydan Anastasia Diana. 2001. **Total Quality Management**. Andi : Yogyakarta.
- .